

**Univerzita Karlova v Praze**  
**Pedagogická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**

**Monika Hrubantová**

Univerzita Karlova v Praze  
Pedagogická fakulta  
Centrum školského managementu

**Monika Hrubantová**

**Marketing školy**

**Marketing of school**

Bakalářská práce

Studijní program: Specializace v pedagogice  
Studijní obor: Školský management

Vedoucí závěrečné práce: Mgr. Bc. Jiří Trunda

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 15. 6. 2014

.....  
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování Mgr. Bc. Jiřímu Trundovi za jeho cenné rady a trpělivost při vedení mé práce. Rovněž bych chtěla poděkovat ředitelům vybraných škol Mgr. Tomáši Komrskovi a Mgr. Zdeňce Hlouškové za vstřícnost a pomoc při získání potřebných informací a podkladů.

.....

podpis

**ABSTRAKT:**

Bakalářská práce vymezuje marketing školy a jeho řízení. První část práce neboli část teoretická je zaměřena především na rozbor jednotlivých částí marketingového plánu školy, kde jsou ukázány vybrané nástroje, které se mohou použít při jeho sestavování.

Druhá část práce neboli část praktická vychází z vybraných technik části teoretické, které jsou aplikovány na základní školu ve městě a základní školu na vesnici. Nejprve je u obou škol proveden výzkum faktorů ovlivňujících výběr základní školy, následně je použita SWOT analýza, z které určuji případné možnosti pro sestavení operativních plánů obou škol se zaměřením především na zvýšení komunikace s širokou veřejností. Závěrem práce navrhuji možná řešení.

.

**KLÍČOVÁ SLOVA:**

Marketing škol, marketingový plán, marketingová analýza, marketingový mix, SWOT analýza

# Obsah

1 Úvod.....	7
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
2. MARKETING .....	8
2.1. Definice marketingu ve škole .....	8
2.2. Znak marketingově řízené školy.....	9
2.3. Úkoly školského marketingu .....	9
2.4. Druhy marketingu školy .....	10
2.4.1. Sociální marketing.....	10
2.4.2. Relační marketing .....	10
3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ŠKOLY .....	11
3.1. Strategie školy .....	11
3.2.1. Poslání a cíle školy .....	12
4. MARKETINGOVÝ PLÁN .....	13
5. STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU.....	13
5.1. Executive summary .....	14
5.2. Situační analýza.....	14
5.2.1. Analýza SWOT .....	15
5.3. Marketingový výzkum .....	16
5.4. Prostředí školy.....	16
5.4.1. Makroprostředí školy .....	17
5.4.2. Mezoprostředí.....	18
5.4.3. Mikroprostředí školy .....	18
5.4.4. Zákazníci školy .....	18
5.4.5. Konkurence .....	19
5.5. Stanovení cílů .....	20
5.6. Marketingová strategie .....	20
5.6.1. Cílený marketing .....	21
5.7. Marketingový mix .....	22
5.7.1. Produkt .....	23
5.7.2. Cena.....	23
5.7.3. Distribuce .....	24
5.7.4. Propagace .....	24
5.7.5. Lidé.....	25
5.8. Program činností a rozpočet.....	25
5.9. Kontrola.....	26
6. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI.....	27
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>28</b>
7. Výzkum faktorů výběru školy .....	29
8. Základní škola Korunovačnická .....	32
8.1. Situační analýza ZŠ Korunovačnická .....	32
8.2. Komunikační aktivity školy .....	34
8.2.1. Internet - webové stránky .....	34
8.3. Výzkum přehlednosti, užitečnosti webových stránek .....	36
8.3.1. Návrh řešení webových stránek: .....	37
8.4. Přehled konkurence Základní školy Korunovačnická .....	38
9. Základní škola Velké Přílepy.....	40
9.1. Situační analýza ZŠ Velké Přílepy .....	41

9.2. Komunikační aktivity školy .....	42
9.2.1. Internet - webové stránky .....	43
9.3. Výzkum přehlednosti, užitečnosti webových stránek .....	44
9.4. Přehled konkurence Základní školy Velké Přílepy .....	45
10. ZÁVĚR.....	47
Seznam literatury.....	50
Seznam obrázků.....	52
Seznam tabulek.....	52
Seznam grafů.....	52

# 1 Úvod

Management škol stojí tváří v tvář nelehkému úkolu. Musí řídit a budovat školu v prostředí, které je charakteristické velmi rychlými změnami společenskými, technologickými, politickými a ekonomickými. Velký tlak je na něj kladen především zvyšujícími se požadavky a očekáváním ze strany společnosti. Nutným předpokladem pro splnění těchto požadavků je efektivnější zaměření na jednotlivé skupiny uživatelů služeb veřejného sektoru a to prostřednictvím marketingu.

Dnes je marketing běžnou součástí managementu školy. Základní školy, jako pilíře, které jsou vzdělanosti společnosti, se musí potýkat s omezeným rozpočtem, obzvláště v českém školství, kdy finanční situace není nijak příznivá. V důsledku regionálního financování byla vytvořena soutěž mezi jednotlivými školami toužících po co největším počtu žáků, aby zajistili svou existenci. Je vhodné, aby si manažer školy položil otázku - jak uspět, jak být lepší, mezi nemalou konkurencí.

Z tohoto důvodu jsem si pro svou práci vybrala problematiku Marketingu školy, která bývá často v očích veřejnosti přehlížena, ale právě možná díky marketingovým aktivitám pověřených zaměstnanců škol, rodiče své děti přihlásili do školy, kam dnes denně dochází. S ohledem na velké množství vzdělávacích zařízení, které bez problémů pojmu i silné ročníky, je víc než důležité a velmi náročné vypracovat marketingový plán s omezeným rozpočtem a přilákat rodiče s dětmi právě na zacílenou základní školu.

Má-li škola dosáhnout tížených cílů a obstát ve vysokém konkurenčním prostředí, udržet si dobrou pověst a přijímat požadované množství žáků, musí se systematicky věnovat tvorbě a plnění marketingového plánu, k jehož naplnění je potřeba sledovat vnitřní a vnější prostředí školy a následně určit cíle, kterých chce škola dosáhnout a strategii, jak dané cíle splnit.

Cílem mé práce je podrobné představení jednotlivých položek marketingového plánu, které slouží jako základní pilíř pro plnění strategických scénářů. Dále z teoretické části použiji vybrané techniky na část praktickou, kdy pomocí základních analýz stanovím operativní cíle pro základní školu ve městě a základní školu na vesnici. Pokusím se tak demonstrovat odlišnosti v konkurenčním prostředí, komunikaci s klienty a následně navrhu řešení z vzniklých výsledků jednotlivých škol.



# TEORETICKÁ ČÁST

## 2. MARKETING

### 2.1. Definice marketingu ve škole

Marketing bývá často širokou veřejností vnímán pouze jako reklama, tedy propagace určitého výrobku či služby, což je pouhá špička ledovce vymezení marketingu. Proto považuji za důležité uvést definice interesovaných odborníků této problematiky.

Definice Filipa Kotlera: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.*“<sup>1</sup> Z této formulace vyplývá, že je podstatné vnímat marketing jako systematický proces zjišťování přání a potřeb.

Pro svou práci považuji za velmi důležitou definici Jaroslava Světlíka, který vymezil obecnou formulaci pro prostředí školy: „*Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.*“<sup>2</sup>

„*Marketing ve školství představuje v širším pojetí filozofii řízení, která je založená na identifikaci potřeb zákazníků – partnerů školy. V užším pojetí je marketing činnost školy, která ve smyslu respektování a naplňování potřeb odběratelů služeb uskutečňuje výzkum – průzkum trhu, na základě kterého vytváří odpovídající nabídku vzdělávacích služeb a aktivit, a prostřednictvím komunikace udržuje, optimalizuje a řídí vztahy školy ke svému okolí, veřejnosti.*“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452, s.38

<sup>2</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 18

<sup>3</sup> HLÁŠNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Člověk, společnost a škola In HLÁŠNA, S.,HORVÁTHOVÁ K., MUCHA M., TÓTHOVÁ R. (eds.). Úvod do pedagogiky.Bratislava: Enigma, 2006.. ISBN 80-89132-29-4. s. 101

## 2.2. Znaky marketingově řízené školy

Za charakteristické znaky marketingově orientované školy se považuje:

- a) nepřetržité monitorování současných a budoucích potřeb cílového trhu, které vyžaduje, aby škola věnovala stálou pozornost starostlivosti o žáka, rodiče, partnery školy a trh;
- b) systematický průzkum trhu, který umožní zodpovědět otázky o velikosti trhu, jeho charakteru, konkurenci;
- c) kvalifikované vytýčování cílů, které slouží na stanovení mise, poslání, úloh školy
- d) důsledná realizace funkcí školy;
- e) inovace všech aktivit školy, čímž se sleduje soustavné vylepšování všech jevů a procesů s cílem zabezpečení a zvyšování kvality;
- f) ujasnění strategie a cesty týkající se dlouhodobé existence školy;
- g) vylepšování image školy a nepřetržitá kontrola, která sleduje, jaké postavení má škola na trhu, jak si zákazníci všimají a požadují nabízené aktivity;
- h) skloubení potřeb a zájmů zákazníka s potřebami a zájmy školy.<sup>4</sup>

## 2.3. Úkoly školského marketingu

Mezi stěžejní úkoly školského marketingu lze zařadit:

- a) Poskytování kompletních, správných a přesných informací o dění ve škole na různých úrovních.
- b) Budování osobních kontaktů, spolupráce s dalšími organizacemi, zapojení do života obce, utváření vlivu v okolí.
- c) Vytváření celkového image školy.
- d) Přijímání námitek, výhrad a kritiky rodičů, jejich zpracování a vyhodnocování a snaha o změny.
- e) Co nejvyšší využití výhod a zvláštností školy, specifík jejího programu a charakteru práce a propagace úspěchů při práci s žáky.
- f) Využívání všech možných a dostupných nástrojů marketingového mixu.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. Člověk, společnost a škola In HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ K., MUCHA M., TÓTHOVÁ R. (eds.). Úvod do pedagogiky. Bratislava: Enigma, 2006.. ISBN 80-89132-29-4. s. 101

<sup>5</sup> FRANCOVÁ, E. Marketing ve školství. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. ISBN 80-244-0732-9. 46 s

## 2.4. Druhy marketingu školy

### 2.4.1. Sociální marketing

Marketingová komunikace je mocným nástrojem a šířitelem především komerčních sdělení. Se změnou celé naší společnosti však vznikl sociální marketing, který si klade za cíl zvyšování kvality života a to změnou chování a postojů, jak jednotlivých spotřebitelů/klientů, tak i větších skupin.

Podle Janečkové a Vašítkové: „*Sociální marketing lze definovat jako marketing myšlenek, které přinášejí užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku.*“<sup>6</sup>

Vymezením sociálního marketingu se zabývá také Kotler: „*Sociální marketing se od ostatních oblastí marketingu liší pouze s ohledem na cíle marketérů a organizací. [...] Jeho cílem není uvádět na trh produkt nebo službu, ale ovlivnit sociální chování. Jeho podporovatelé si jednoduše přejí změnit společnost k lepšímu a ne pouze zisk pro sebe nebo svou organizaci.*“<sup>7</sup>

Podstatou sociálního marketingu je zaměření se na změnu chování, poskytuje mechanismy na řešení problému.

Světlík se na úlohu sociálního marketingu dívá z pohledu školy: „*Sociální marketing předpokládá, že školy budou ve svých marketingových aktivitách brát v úvahu rovnováhu tří důležitých faktorů:*

- *cílů školy,*
- *uspokojení potřeb a přání zákazníků a*
- *veřejný zájem.*“<sup>8</sup>

### 2.4.2. Relační marketing

Trh vzdělávacích institucí je charakteristický tím, že se v něm střetávají různé potřeby a přání odlišných zákazníků. Světlík říká: „*Strategickým spojenectvím škol rozumíme dlouhodobou dohodu mezi samostatnými organizacemi zaměřenou na zvýšení kvality a efektivity jejich práce, lepší využití kapacit a prosazení společných zájmů.*“<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 179 s. ISBN 8071699950, s.33

<sup>7</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.43

<sup>8</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 25

<sup>9</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 47

Relační marketing je charakteristický vytvářením strategických spojení školy s různými organizacemi, usnadňuje to sledování potřeby a přání klientů školy, vyhodnocovat jejich smysluplnost a realizovatelnost. Například spolupráce s jinou školou nebo s podniky. Toto spojení je významné pro obě strany. Nejčastěji se sjednávají spojení s podnikem za účelem zajištění praxe pro své studenty, další výhodou je přínos znalostí externích odborníků, jak při výuce tak i při vytváření vhodného vzdělávacího programu a v neposlední řadě velmi významného sponzoringu.

Spojení he pro podnik přínosem z důvodu zabezpečení mladého a kvalifikovaného pracovního kolektivu, možnost doškolování pracovníku podniku ve specializovaných kurzech organizovaných školou a zlepšení image podniku.

Úzká spolupráce více škol je nejčastěji ve formě asociací škol, která vznikají na základě občanských sdružení.

### 3. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ ŠKOLY

#### 3.1. Strategie školy

Management všech škol zabývá nábořem studentů, zlepšováním vybavení školy a postupnou tvorbou a změnami studijních programů školy. V rámci těchto změn se návrhy převádí do krátkodobých plánů školy. Na této úrovni můžeme hovořit o taktickém plánování, které se zařazuje do časového období zhruba 1-3 roky. Plánování aktivit školy můžeme posuzovat i na úrovni strategického plánování, to definujeme jako dlouhodobé s časovým horizontem přibližně 5 let. Taktické a strategické plánování by spolu mělo úzce souviset.

Dlouhodobé cíle by měly tvořit rámec a oblast pro cíle krátkodobé.

Světlík se vyjadřuje k této problematice: „*Strategické plánování je pro většinu škol zcela novým pojmem a je jednou z částí, kterou lze charakterizovat jako marketingové řízení školy. Jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí.*“<sup>10</sup>

Strategické plánování se skládá z definice poslání školy, posouzení zdrojů, vyhodnocení analýzy prostředí školy, stanovení priorit a strategie. Na úrovni strategického plánování

---

<sup>10</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 109

bychom měli vnímat rozmanitost jednotlivých škol, které nabízejí různé produkty a služby, kterými se snaží oslovit různé zákazníky. Tito zákazníci mohou mít různá přání a potřeby, uznávat jiné hodnoty, preferovat různý způsob komunikace. Proto pokud chceme vytvořit efektivní plán, měl by být vytvořen pro každou takovou skupinu zvlášť. Tuto myšlenku vyslovuje ve své publikaci Kotler: „V rámci strategického plánu organizace existují marketingové plány jednotlivých jednotek, produktů či značek. Je nutná řada samostatných plánů, protože i v rámci úzce zaměřených organizací mohou různé třídy výrobků čelit značně odlišným okolnostem.“<sup>11</sup>

### 3.2.1. Poslání a cíle školy

Podle Kotlera: „Poslání je základní účel organizace, který se svou existencí snaží dosáhnout. Organizace by měla usilovat o definování poslání, které je proveditelné, motivující a zřetelné.“<sup>12</sup>

Poslání školy obsahuje dlouhodobou charakteristiku současných a budoucích aktivit školy. Vyjadřuje filozofii, nutnou k pochopení cílů a směru školy, které je založeno na jejich silných stránkách, zvláštních vlastnostech a jedinečnosti školy. Poslání musí být vhodně komunikováno jak uvnitř školy, tak i ve vnějším prostředí.

Podle Světlíka<sup>13</sup> by poslání mělo obsahovat především následující komponenty:

- kdo jsou zákazníci školy,
- co je hlavní aktivitou školy a jejím hlavním cílem,
- kde škola působí,
- filozofii školy, tj. základní hodnoty a priority
- sílu a výhody školy ve vztahu ke konkurenci.

---

<sup>11</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.108

<sup>12</sup> KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. 536 s. ISBN 013041977X. s.65-67

<sup>13</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 109

## 4. MARKETINGOVÝ PLÁN

Škola, stejně jako jakákoliv jiná instituce, by měla mít na určitou dobu předem stanovený plán své činnosti, a to z hlediska rozšíření nebo inovace vzdělávacích služeb, z hlediska změn organizaci a řízení školy, z hlediska utváření image a kultury školy apod.<sup>14</sup>

Mnoho autorů ve svých publikacích zdůrazňuje, že tvorba marketingového plánu je neustálý proces. To znamená, že i po jeho uskutečnění je na něm nutné pracovat a dále ho přizpůsobovat a vylepšovat podle potřeby.

Janečková a Vašítková vysvětlují: „Marketingové plánování je v důsledku neustále probíhajících změn marketingového prostředí organizací nepřetržitý proces. Rozeznáváme pět hlavních funkcí marketingového plánování:

- analýza stávající tržní pozice organizace
- stanovení cílů organizace a cílů marketingu
- identifikace a hodnocení strategických alternativ
- zavádění zvolené strategie
- sledování a kontrola.“<sup>15</sup>

Definice Westwooda: „Termín marketingové plánování se používá k popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů.“<sup>16</sup> Zde Westwood popisuje složitý proces marketingového plánování, které se používá k rozdělování trhu na části (segmentaci trhu), k identifikaci tržní pozice, k předpovědi velikosti trhu a k plánování a realizování uskutečnitelného tržního podílu v rámci segmentu.

## 5. STRUKTURA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Vytvoření marketingového plánu je individuální pro každou instituci, vyžaduje však dodržování určité struktury. Tato struktura nám pomáhá v orientaci důležitých oblastí, které působí na organizaci. Postupnou analýzou jednotlivých částí získáme ucelený plán, který je systematický a má logickou návaznost.

Následující tabulka ukazuje jednotlivé části marketingového plánu.

---

<sup>14</sup> RVP . *Metodický portál*. [online]. 31.5. 2011 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/U/12613/PUBLIC-RELATIONS-SKOL.html/>

<sup>15</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠÍTKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 179 s. ISBN 8071699950. s.54

<sup>16</sup> WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 117 s. ISBN 8071695424, s.13

Tabulka 1: Obsah marketingového plánu  
(zdroj: KOTLER, P. Moderní marketing. s. 109 – upraveno autorkou)

ČÁST	ÚČEL
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	Nabízí stručný přehled plánu pro podnikové vedení.
<b>SITUAČNÍ ANALÝZA (SWOT matice)</b>	Marketingový audit, který připravuje podklady týkající se trhu, produktu, konkurence a distribuce.
<b>CÍLE A PROBLÉMY</b>	Stanovují cíle společnosti a identifikují problémy, které budou mít na dosažení těchto cílů vliv.
<b>MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	Předkládá marketingový přístup, který bude použit k dosažení cílů a plánů.
<b>MARKETINGOVÝ MIX</b>	Představuje soubor nástrojů, který bude použit k dosažení cílů plánu.
<b>PROGRAMY ČINNOSTÍ</b>	Určují, co se bude dělat, kdo to udělá a kdy to bude provedeno.
<b>ROZPOČTY</b>	Určují, kolik to bude stát.

## 5.1. Executive summary

Tato anglická slova znamenají doslova výkonný plán či výkonný souhrn a jsou krátkou verzí podnikatelského plánu. Executive summary by mělo prezentovat klíčové body plánu, jeho forma by měla být jasná a srozumitelná, tedy by každý z tohoto souhrnu měl snadno identifikovat jeho hlavní podstatu. Kotler říká: „*Marketingový plán by měl začínat stručným přehledem hlavních cílů a doporučení.*“<sup>17</sup>

## 5.2. Situační analýza

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.109

<sup>18</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing,a.s, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8

Počáteční část plánu postihuje cílový trh a popisuje pozici organizace na tomto trhu. Předkládá informace o trhu, konkurenci, distribuci a produkt. Výzkum a shromáždění dat je prvním krokem. Druhým krokem je analýza, tedy práce s vyhledanými daty a následná prezentace, potřebná k vytvoření plánu. K analýze silných a slabých stránek organizace můžeme využít metody SWOT.

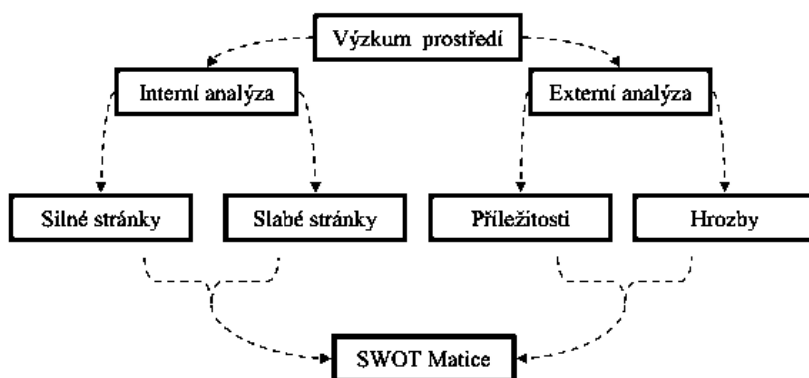
### 5.2.1. Analýza SWOT

Název SWOT analýzy je spojením několika anglických slov:

- S |Strenghts |silné stránky
- W |Weaknesses |slabé stránky
- O |Opportunities |příležitosti
- T |Threats |hrozby

Na obrázku číslo 1 je znázorněna situační analýza. SWOT analýza je pak její součástí a jejím výstupem je pak SWOT matice. SWOT matice se skládá ze silných a slabých stránek, které se jsou pro organizaci interní faktory. Externí faktory definujeme jako hrozby a příležitosti, podnik nad nimi většinou nemá kontrolu. Dle Kotlera: „*Se společnost nachází v komplexním marketingovém prostředí, kde působí nekontrolovatelné síly, jimž se musí přizpůsobit. Toto prostředí nabízí příležitosti, ale i hrozby. Proto musí firma prostředí pečlivě analyzovat, aby se dokázala hrozbám vyhnout a příležitosti využít.*“<sup>19</sup>

Obrázek č. 1 Analýza SWOT



<sup>19</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.111



### 5.3. Marketingový výzkum

Na úvod uvedu definici Kotlera: *„Marketingový výzkum je funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“*<sup>20</sup>

Marketingový výzkum je cestou jak získat informace z marketingového prostředí. Tull popisuje, že: *„Marketingový výzkum poskytuje informace pomáhající marketingovým manažerům rozpoznávat a reagovat na marketingové příležitosti a hrozby.“*<sup>21</sup>

Cílem marketingového výzkumu je získávání informací od budoucích klientů školy, dále informace o vnímání školy žáky/studenty, učiteli a dalších zákazníků školy. Tyto informace může využít pro zlepšení své pozice na trhu, důležité je provádět tento výzkum systematicky, jelikož prostředí školy se neustále mění.

Světlík se k této problematice vyjadřuje: *„Informační systém školy můžeme definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu aktivit školy.“*<sup>22</sup>

Marketingový výzkum se dělí na primární a sekundární. Primárním marketingovým výzkumem zjišťujeme hodnoty samostatně, jako organizace. Výzkum rozdělujeme na kvantitativní, který zkoumá vysoký reprezentativní vzorek a kvalitativní, který podrobně zkoumá malý vzorek respondentů. Sekundární marketingový výzkum se zaměřuje zpravidla na dodatečné a další využití dat, která byla již dříve shromážděna a zpracována.

### 5.4. Prostředí školy

Každá škola je silně ovlivňována prostředím, ve kterém se nachází. Toto marketingové prostředí je velmi dynamické a obsahuje mnoho vzájemně působících faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují činnost školy. Tyto vlivy působí vnitřními a vnějšími silami. Jelikož se prostředí neustále dynamicky mění, musíme být jako škola připraveni reagovat na změny přizpůsobením se situace nebo v nejkratší době najít vhodné kreativní řešení.

Vlivy prostředí můžeme rozdělit dle místa působení.

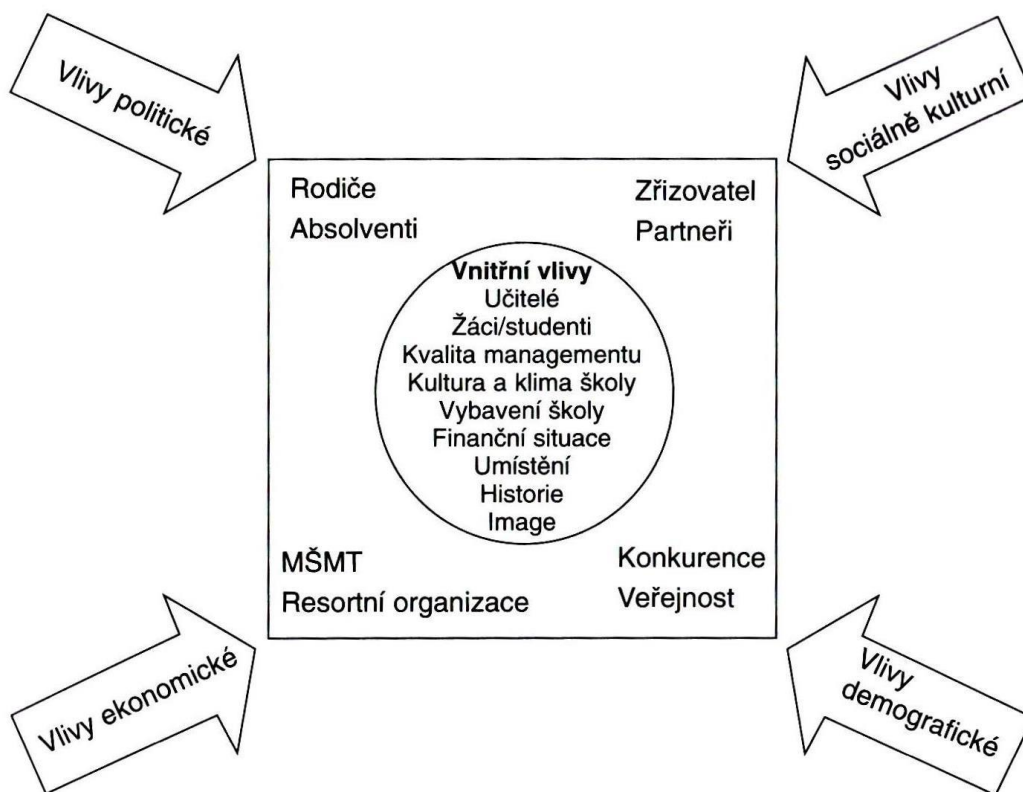
---

<sup>20</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.406

<sup>21</sup> TULL, D. S; HAWKINS, D. I. *Marketing research: measurement and method*. 5th ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1990. 836 s. ISBN 0024218219 s.5

<sup>22</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 94

Obrázek č. 2 – Vnější mikroprostředí školy (J. Světlík – Marketing školy str. 36).



#### 5.4.1. Makroprostředí školy

Makroprostředí školy ovlivňují vývojové trendy celé společnosti – ekonomické, demografické, technické, politické a kulturní, vyznačuje se především dvěma rysy:

1. Neustále se dynamicky mění - například změny v demografické křivce, díky volbám se může změnit ekonomická, ale i školská politika státu, změna myšlení a kulturních hodnot mladých lidí v důsledku sociálních změn apod.

2. Většina vlivů z makroprostředí je neovlivnitelná – školy mají velmi malou možnost ovlivnit své makroprostředí, proto je velmi důležité na tyto změny rychle reagovat a přizpůsobit se situaci.

Management školy může ovlivnit pouze mikroprostředí školy. Může změnit např. organizaci školy, vybavenost, pracovat s lidskými zdroji, zabezpečovat další vzdělávání pedagogických pracovníků. Méně ovlivnitelná je např. image školy, jejíž pozitivní změna vyžaduje trvalou práci a dlouhý čas.

Školy jsou součástí ekonomického prostředí, které ovlivňuje stav v naší ekonomice. Od výsledku hospodaření ekonomiky státu se odvíjí množství prostředků přelévanych ze státního rozpočtu do rozpočtu ministerstva školství.

#### **5.4.2. Mezoprostředí**

Vnější mikroprostředí organizace je tvořeno především zákazníky školy, a to jsou žáci a studenti, rodiče, absolventi a organizace, které je zaměstnávají. Kromě těchto sem patří také subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu - MŠMT, NÚOV, Školský úřad, konkurenční a partnerské školy.

Dnešní organizace si navzájem konkurují, je proto nutné zaměřit se více na zákazníka a marketing. Je tedy nezbytné zabývat se procesem sdělování přání a stížností zákazníků. Aby mohla organizace poskytovat vyšší hodnoty, musí zjišťovat, jaké hodnoty poskytuje její konkurence.

#### **5.4.3. Mikroprostředí školy**

Vnitřní vlivy působí uvnitř školy a vedení školy je ve spolupráci s ostatními účastníky školského trhu může ovlivnit. Mezi vnitřní vlivy ovlivňující mikroprostředí školy patří kvalita managementu, kvalita učitelů, strategie a finanční situace školy, image, kultura školy a umístění školy. Dále jsou zde zahrnuti zákazníci, partneři, veřejnost a také konkurence.

Image školy je souhrn představ, poznatků a očekávání spojených s daným vzdělávacím subjektem, s učiteli a žáky nejen současnými ale i s bývalými a jejich předpokládanými znalostmi.

#### **5.4.4. Zákazníci školy**

Z pohledu marketingu se považuje za zákazníka osoba (či instituce), která má prospěch z užívání určitého produktu či poskytované služby a rozhoduje o koupi nebo výběru příslušného produktu či služby. V případě školního marketingu se považuje za produkt či poskytovanou službu proces vzdělávání a procesem rozhodování je především výběr školy, přijetí absolventa do pracovního poměru atd.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 48.

Mezi hlavní zákazníky – klienty školy patří její žáci/studenti. U těchto klientů musíme rozlišit s ohledem na věk dvě role, a to roli uživatele a rozhodovatele. Důležitou pozici zde mají ovlivňovatelé, co jsou především rodinní příslušníci, nebo přátelé a spolužáci.

Vedle žáků a studentů jsou považováni za zákazníka školy jejich rodiče. Nalézt kvalitní školu je pro rodiče velmi důležité, považují to za cestu k sociálnímu a ekonomickému úspěchu svého dítěte.

Další velkou skupinou klientů jsou absolventi, tedy současní a bývalí žáci/studenti. Mají velké množství informací týkajících se slabých a silných stránek instituce, znají velmi dobře práci pedagogů, zázemí a klima školy. Jejich názor je tedy velmi důležitý pro budoucí klienty, je dobré s absolventy udržovat nadále kontakty.

Nesmíme opomenout zaměstnavatele, kteří jsou zároveň potenciálními partnery školy. Zaměstnavatelé jsou především zákazníky středních, vyšších odborných a vysokých škol. Zaměstnavatelé mohou posoudit, zda vzdělávací program školy důkladně připravil studenty na pracovní proces.

Veřejnost je posledním faktorem školního mezporostředí, které ovlivňuje chování školy, stanovení cílů a jejich plnění. Veřejností rozumíme především místní komunitu, dále zájmové skupiny občanů, sdělovací prostředky a širší veřejnost.

#### **5.4.5. Konkurence**

Každý ředitel školy, a to i té nejrenomovanější, si v současnosti nemůže dovolit ignorovat konkurenci. Konkurence je jeden z nejdůležitějších faktorů, který ovlivňuje chování zákazníka.

Školy si konkurují zejména v získání zdrojů potřebných pro jejich přežití a rozvoj. Jedná se především o:

- získání žáků resp. studentů v žádoucím množství a kvalitě,
- získání kvalitních pedagogů, ať již čerstvých absolventů vysokých škol nebo zkušených učitelů,
- získání finančních prostředků, (přízně zřizovatele při stanovení rozpočtu školy, získání grantů, přízně sponzorů, napojení na mezinárodní projekty EU atd.)
- získání kladné pozornosti a hodnocení veřejnosti (goodwill).<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 40

Podle Kotlera organizace nemají jinou možnost než být konkurenceschopné.<sup>25</sup> Organizace musí sledovat studijní programy svých konkurentů a v jejich porovnání vyzdvihnout své silné stránky.

## 5.5. Stanovení cílů

Nejdůležitějším úkolem při tvorbě marketingového plánu je stanovení cíle, to následuje po provedení situační analýzy. Podle Westwooda: „*Tento krok je pro celý marketingový proces klíčový. Celkový marketingový plán je zaměřen na cíle, kterých chcete dosáhnout.*“<sup>26</sup>

Cíl musí být jasný, stručný a srozumitelný v souladu s posláním školy, aby byl reálný, musí vycházet ze současného stavu organizace, musí být pro jeho dosažení uzpůsobeny možnosti a zajištěno dostatek zdrojů. Poté může škola přistoupit k hledání vhodných strategií vedoucích k jeho naplnění.

## 5.6. Marketingová strategie

Nyní když budeme znát situační analýzu a své cíle musíme zvolit vhodnou strategii pro jejich realizaci. Podle Kotlera: „*Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů.*“<sup>27</sup> Marketingová strategie je tedy prostředkem naplnění daných cílů. Pro jejich dosažení je vhodné určit kombinaci dílčích prvků, které působí na efektivitu podnikatelských aktivit za pomoci marketingového mixu. Marketingový mix přemění jednotlivé prvky na akční plány.

Světlík<sup>28</sup> vymezuje dvě možnosti školy při výběru vhodné strategie. Prvním z nich je zaměřit se na nediferencovaný marketing, kdy organizace nabízí svůj studijní program celému trhu.

Druhý přístup je založen na cíleném marketingu, kde se instituce zaměřím pouze na část trhu.

---

<sup>25</sup>KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452 s. 568

<sup>26</sup> WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 117 s. ISBN 8071695424, s.16

<sup>27</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.112

<sup>28</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 136-137

### 5.6.1. Cílený marketing

Cílený marketing můžeme podle Světlíka definovat jako „*Snahu společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky.*“<sup>29</sup>

Tento druh marketingu je zachycen v následující tabulce, je zde vymezena charakteristika jednotlivých tržních segmentů, podle kterých se zhotoví marketingový mix a produkt na míru těmto segmentům. Marketingový proces se zaměřuje především na zákazníky, kteří jsou více zainteresováni.

Tabulka č. 2 - Cílený marketing

(Zdroj: KOTLER, P. Moderní marketing. s. 457, upraveno autorkou)

TRŽNÍ SEGMENTACE	Rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy.
TRŽNÍ TARGETING	Proces hodnocení atraktivity a výběru tržních segmentů, kam vstoupit.
TRŽNÍ POSITIONING	Proces, který má zařídit, aby produkt zaujal v myslích zákazníků jasnou, vyhraněnou a žádoucí pozici vzhledem ke konkurenčním produktům.

Světlík<sup>30</sup> dále člení cílený marketing do třech základních etap:

- Segmentaci trhu, jejímž smyslem je zjistit, jak vypadá cílový segment školy.
- Tržní zacílení, kdy hledáme odpověď na otázku, jak je který segment atraktivní a na který se zaměříme, zda zvolíme strategii koncentrovaného či diferencovaného marketingu školy.
- Tržní umístění, kdy volíme prostředky pro získání příslušného segmentu zákazníků nebo studentů pro náš vzdělávací program a pro „umístění“ studijního programu v představách všech zákazníků školy.

Dále lze cílený marketing členit na koncentrovaný a diferencovaný marketing. Koncentrovaný marketing vymezuje jako zaměření se na jeden segment, pro který je vytvořen jeden vzdělávací program. Pro tento marketing je charakteristická vyšší znalost potřeb a přání tohoto segmentu a nižší náklady na provoz. Diferencovaný marketing nabízí odlišné vzdělávací programy pro rozdílné segmenty.

<sup>29</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s. 457

<sup>30</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5,, s. 138

## 5.7. Marketingový mix

Marketingový přístup organizace je realizován pomocí marketingového mixu. Marketingový mix představuje určitou kombinaci dílčích prvků, které působí na efektivitu podnikatelských aktivit.

Dle Janečkové a Vašíkové: „*Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě a v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci.*“<sup>31</sup>

V zahraniční i domácí odborné literatuře se často setkáme s pojmem 4 P marketingu (product, price, promotion, placement). Ve školství můžeme mezi tyto 4 P zahrnout ještě jedno velmi důležité P (people – lidé).

Marketingový mix školy je tedy tvořen 5 P, které jsou představovány těmito marketingovými nástroji:

- vzdělávací program školy (produkt),
- cena poskytované služby (price),
- distribuce vzdělávacího programu (placement),
- komunikace (promotion),
- lidé (people).<sup>32</sup>

Všechny tyto prvky můžeme namíchat v různém pořadí a intenzitě, vždy však se stejným posláním, a to upokojení zákazníka a zisk organizaci. Kotler zdůrazňuje: „*Marketingový mix má pomoci dosáhnout silné pozice na cílových trzích. Účinný marketingový program musí spojovat prvky marketingového mixu do koordinovaného programu, který je nastaven tak, aby dosahoval stanovených cílů organizace*“.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2000(1). 180 s. ISBN 80-7169-995-0 s. 29

<sup>32</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5, s. 160

<sup>33</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.71

### 5.7.1. Produkt

První část marketingového mixu tvoří produkt. Podle Světlíka: Je produkt jedním z hlavních marketingových nástrojů, tj. vzdělávací program.<sup>34</sup> Je základním rozhodnutím každé vzdělávací instituce jaký vzdělávací program a popřípadě jaké další služby nabídne svým studentům. Šíře a kvalita nabídky školy je jedním z důležitých faktorů pro tržní umístění školy ve vztahu ke konkurenci a pro určení zájmu zákazníků o její služby. Právě kvalita práce školy a porovnávání je jedno z důležitých témat k diskuzi českého školství.

Janečková a Vašítková definují produkt jako vše, co organizace nabízí zákazníkům k uspokojení jejich hmotných i nehmotných potřeb. Službu můžeme pojmut jako jakoukoliv aktivitu nebo výhodu, kterou jedna strana může poskytnout druhé. Při zpracování marketingových programů by měla firma brát v úvahu hlavní charakteristiky služeb, kterými jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví.<sup>35</sup>

### 5.7.2. Cena

Druhým prvkem marketingového mixu je cena. Je to výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodáváný výrobek či službu. Ve školství však tento důležitý nástroj fungování tržních vztahů ztrácí z velké části svou funkci. V současnosti platí za služby poskytované vzdělávacími institucemi pouze žáci soukromých škol nebo posluchači různých kurzů pořádaných vzdělávacími komerčními organizacemi.<sup>36</sup>

Janečková s Vašítkovou ukazují na problematiku ceny v oblasti služeb, neboť v klientském vnímání zpravidla nemají stanovenou jakoukoliv cenu. *„Komunikační služby, vzdělávací služby a zdravotní služby jsou příkladem služeb, jejichž ceny jsou regulovány státem nebo místní správou. Cena jako prvek marketingového mixu nekontroluje prodejce a při formulaci marketingové politiky je třeba klást důraz na jiné prvky marketingového mixu.“*<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 160

<sup>35</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452, s.710-711

<sup>36</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 197

<sup>37</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠÍTKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 179 s. ISBN 8071699950. s.106



### 5.7.3. Distribuce

Třetím prvkem marketingového mixu je distribuce. Distribuce ovlivňuje dostupnost a umístění produktu na trhu, jde především o usnadnění přístupu zákazníků ke službě. Marketingový přístup předpokládáme uskutečnění změn nejen ve vzdělávacích programech, ale i v ostatních prvcích marketingového mixu. Podle Světlíka: *„Cílem efektivního distribučního systému je vzdělávacích programů vytvoření co nejvhodnějších podmínek pro studium. Zde by měli být brány v potaz přijatelné náklady jak pro školu, tak i pro její studenty. Pod distribucí vzdělávacích programů si můžeme představit nejen umístění školy, ale i tvorbu vhodnějších podmínek pro větší pružnost a přizpůsobování časového rozvrhu potřebám studentů.“*<sup>38</sup>

### 5.7.4. Propagace

Čtvrtým prvkem marketingového mixu je propagace. Úkolem marketingové propagace škol je komunikování s jednotlivými subjekty a s okolím školy. Podstatou je schopnost školy sdělovat své cíle a svou nabídku a tím vytvářet a podporovat svou pozici a svoji image. Stejně významná jako komunikace s okolím je i cílená vnitřní komunikace.<sup>39</sup>

Podle Kotlera<sup>40</sup> je účelem propagace dostat informace k zákazníkovi. Toto by mělo probíhat na třech úrovních – informovat, přesvědčovat a posilovat.

Marketingová komunikace používá ucelený soubor nástrojů, které umožňují jak efektivní a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak ovlivňování chování zákazníků. Při této činnosti se používá kombinace pěti důležitých nástrojů, jimiž jsou:

- reklama,
- podpora prodeje,
- vztahy s veřejností (public relations),
- osobní prodej,
- přímý marketing (direct marketing).

---

<sup>38</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9, s. 211

<sup>39</sup> EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2001. 122 s. ISBN 80-7082-8255

<sup>40</sup> WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 117 s. ISBN 8071695424, s.63

### 5.7.5. Lidé

Zařazení pátého prvku lidé do marketingového mixu služeb logicky vychází z jejich vlastností. Důvodem je fakt, že při poskytování služeb dochází k přímým kontaktům zákazníka s poskytovateli služeb – zaměstnanci. Kvalita služby je závislá na výkonu zaměstnanců a zároveň na aktivním zapojení zákazníka.

Podle Světlíka se z pohledu marketingového řízení školy se řízením a vedením lidí, jejich motivací, týmovým managementem a otázkami vnitřní komunikace zabývá vnitřní (interní) marketing. Vnitřní marketing je způsob řízení pracovníků školy vedoucí k tomu, aby fungovali jako motivovaný tým odborníků, jehož cílem je co nejvyšší stupeň naplnění poslání a cílů školy, a tím i uspokojení potřeb jejích zákazníků a klientů. Kvalita práce školy závisí na kvalitě práce jejích pedagogických pracovníků, kteří přicházejí s nejbližšími zákazníky/klienty školy do každodenního kontaktu.<sup>41</sup>

### 5.8. Program činností a rozpočet

Předposlední částí marketingového plánu, kdy máme vymezeny jednotlivé části marketingového mixu, je potřeba vypracovat program činností. Kotler toto vymezuje: „*Z marketingových strategií vznikají programy konkrétních činností, které odpovídají na následující otázky: Co se bude dělat? Kdy se to bude dělat? Kdo je za to zodpovědný? Kolik to bude stát?*“<sup>42</sup>

Pro vytvoření plánu pro zpracování programu činností můžeme využít různé techniky např. Ganttův diagram, který zobrazuje celistvý harmonogram činností pomocí grafického vyjádření v časové posloupnosti. Tato technika je jednoduchá, přehledná a nenáročná na zpracování.

Důležité je pro program činností sestavit spolu s ním i rozpočet, protože bez finančních prostředků by nebyla realizace marketingového plánu možná. Tento rozpočet nám předkládá budoucí náklady a možná finanční rizika. Podle Kotlera: „*Plány činností umožňují manažerovi vytvořit podporný marketingový rozpočet, což je v podstatě výkaz očekávaných zisků a ztrát.*“<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9,

<sup>42</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.112

<sup>43</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452. s.113

## **5.9. Kontrola**

Posledním krokem je naplánování kontroly realizace marketingového plánu. Kontrola by měla být stanovena tak, že sdělí zodpovědné osoby, způsob jejího provedení a data jednotlivých kontrol. Důležité je také provádět průběžné kontroly, které umožní zjistit odchylky od hlavního plánu a odhalení možných slabin, které mohou být důvodem pro udělení případných změn.

## **6. ZÁVĚR TEORETICKÉ ČÁSTI**

Teoretická část práce se zabývá především strukturou marketingového plánu a problematikou jeho využití. Hlavními částmi struktury marketingového plánu jsou vypracování situační analýzy, vymezení cíle, stanovení marketingové strategie s důrazem na marketingový mix a sestavení programu činností a rozpočtu. Vybrané body z teoretické části aplikuji v části praktické na konkrétních základních školách.

Literaturu jsem čerpala především od anglického marketéra Philipa Kotlera a českého specialisty na marketingové řízení školy Jaroslava Světlíka.

## PRAKTICKÁ ČÁST

Pro svou práci jsem si vybrala dvě základní školy, jednu z oblasti hlavního města Prahy - Základní školu Korunovačů na Praze 7, jejíž jsem absolventkou, dále pak obecní Základní školu Velké Přílepy, která spadá pod okres Praha – Západ. I když tyto základní školy dělí vzdálenost přibližně 13 kilometrů, jsou na první pohled velmi rozdílné, spadají pod jiné krajské úřady, mají odlišnou situační analýzu, jiné možnosti.

Na úvod praktické části uvedu výzkum o celkovém rozsahu sto respondentů dvou škol, který jsem zpracovala za účelem zjištění faktorů ovlivňujících výběr základní školy. Výzkum nám poskytne důležité informace, které mohou sloužit jako opěrné body pro základní školy při kladení důrazu na jednotlivé požadavky klientů.

Dále uvedu charakteristiky vybraných základních škol a pomocí SWOT analýzy budu schopná určit operativní cíle obou škol.

V další části se zaměřím na operativní cíle, které jsem s vypracováním SWOT analýzy určila zlepšení komunikace jednotlivých škol prostřednictvím webových stránek a jiné PR aktivity.

U webových stránek provedu výzkum přehlednosti a užitečnosti u celkového rozsahu sto respondentů.

V předposlední části praktické práce uvedu přehled přímé konkurence, který by měl být ukazatelem konkurenčního snažení jednotlivých škol.

V poslední části se pokusím navrhnout řešení operativního plánu školy.

## 7. Výzkum faktorů výběru školy

Postavení školy je jedním z dlouhodobých cílů, které zajistí její konkurenceschopnost ve střednědobém až dlouhodobém horizontu. Jinými slovy to znamená zvýšení počtu žáků na žádoucí stav, který zabezpečí ekonomickou efektivnost činnosti školy.

Tento výzkum byl proveden na vybraných školách v prostorách školní družiny formou anonymního dotazníku u celkově u sto respondentů - padesáti rodičů nebo zákonných zástupců žáků 1. až 5. stupně ZŠ Korunovační a padesáti rodičů 1. až 5. stupně ZŠ Velké Přílepy.

### Otázky:

- 1) Jak jste se o škole dozvěděli?
  - a) Doporučení
  - b) Přímá zkušenost – den otevřených dveří, sourozenec,...
  - c) Akce školy
  - d) Tisk, internet, jiné média
- 2) Jak jste se rozhodovali o výběru základní školy?
  - a) školu jsme nevybírali, rozhodnutí bylo předem jasné
  - b) předem jsme se rozhodli o jedné škole a jiné školy nás nezajímaly
  - c) vybírali jsme mezi nabídkou dvou škol
  - d) vybírali jsme mezi nabídkou více škol
- 3) Jak moc pro Vás byla podstatná dostupnost školy od místa Vašeho bydliště?
  - a) rozhodující
  - b) bylo to důležité
  - c) nebylo to důležité
  - d) neuvažoval/a jsem o tom
- 4) Za jak podstatné jste považovali, zda škola nabízí specifický vzdělávací program?
  - a) rozhodující
  - b) bylo to důležité
  - c) nebylo to důležité
  - d) neuvažoval/a jsem o tom
- 5) Jak podstatné pro Vás bylo, zda škola zohledňuje individuální potřeby dětí?
  - a) rozhodující
  - b) bylo to důležité
  - c) nebylo to důležité
  - d) neuvažoval/a jsem o tom
- 6) Jak podstatná pro Vás byla informace, kolik dětí se z dané základní školy dostane na střední školu?
  - a) bylo to nejdůležitější

- b) bylo to důležité
- c) nebylo to důležité
- d) neuvažoval/a jsem o tom

7) Jak podstatné pro Vás při rozhodování byly pozitivní názory na školu?

- a) rozhodující
- b) bylo to důležité
- c) nebylo to důležité
- d) neuvažoval/a jsem o tom

8) Jak moc pro Vás bylo důležité pozitivní klima školy?

- a) rozhodující
- b) bylo to důležité
- c) nebylo to důležité
- d) neuvažoval/a jsem o tom

## Výsledky:

Otázka č. 1: Jak jste se o škole dozvěděli?

	a)	b)	c)	d)
ZŠ Korunovačnická	32	12	1	5
ZŠ Velké Přílepy	33	17	0	0

Otázka č. 2: Jak jste se rozhodovali o výběru základní školy?

	a)	b)	c)	d)
ZŠ Korunovačnická	12	22	11	5
ZŠ Velké Přílepy	38	9	3	0

Otázka číslo 3: Jak moc pro Vás byla podstatná dostupnost školy od místa Vašeho bydliště?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	23	24	3	0
ZŠ Velké Přílepy	35	11	4	0

Otázka č. 4: Za jak podstatné jste považovali, zda škola nabízí specifický vzdělávací program?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	11	29	7	3
ZŠ Velké Přílepy	8	17	19	6

Otázka č. 5: Jak podstatné pro Vás bylo, zda škola zohledňuje individuální potřeby dětí?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	18	27	4	1
ZŠ Velké Přílepy	12	16	18	4

Otázka č. 6: Jak podstatná pro Vás byla informace, kolik dětí se z dané základní školy dostane na střední školu?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	3	22	16	9
ZŠ Velké Přílepy	2	19	21	8

Otázka č. 7: Jak podstatné pro Vás při rozhodování byly pozitivní názory na školu?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	46	4	0	0
ZŠ Velké Přílepy	42	8	0	0

Otázka č. 8: Jak moc pro Vás bylo důležité pozitivní klima školy?

	a) rozhodující	b) bylo to důležité	c) nebylo to důležité	d) neuvažoval/a jsem o tom
ZŠ Korunovačnická	33	17	0	0
ZŠ Velké Přílepy	29	21	0	0

### Komentář:

Z výzkumu vyplynulo, že nejdůležitějším faktorem při výběru základní školy ve městě i v obci jsou pozitivní doporučení a pozitivní klima školy. V obci je především důležitá vzdálenost dostupnosti školy, tento faktor tak převažuje před výběrem specifického vzdělávacího programu. Ve městě je dostupnost také jedním z důležitých faktorů, ale díky konkurenčnímu prostředí je zvýšený zájem rodičů také o specifický vzdělávací program. Méně je pak pro rodiče podstatná informace, kolik dětí se z dané školy dostane na střední.



## 8. Základní škola Korunovační

Základní škola Praha 7, Korunovační je v současnosti spádovou školou pro oblast horní Letné. Jejím ředitelem je Mgr. Tomáš Komrska. ZŠ Korunovační patří mezi menší pražské školy, což umožňuje vytvářet bezpečné a pozitivní klima, individuální péči o děti nadané a integraci dětí s dílčím výukovým oslabením. Zřizovatel školy je Městská část Praha 7.

### Mise školy:

*„Naše škola se dlouhodobě profiluje jako významné kulturní a vzdělávací centrum horní Letné, poskytujeme zázemí řadě významných vzdělávacích institucí a organizací, které poskytují kvalitní služby v oblasti volného času dětí i vzdělávání dospělých.“*

### Vize školy:

Vize této školy není nijak jednoduše definována, škola se prezentuje tím, že je malá škola s pozitivním klimatem, dlouhodobou historií a individuálním přístupem, dále otevřená škola, která přijímá názory ostatních a stojí o participaci rodičů, tvořivá škola s kvalitním zázemím.

### Návrh vize školy:

*„Chceme se stát kulturním a vzdělávacím místem pro vás a vaše děti na Praze 7, na které se rádi budete vracet.“*

### 8.1. Situační analýza ZŠ Korunovační

Body SWOT analýzy jsou hodnoceny od 0 do 10, kdy 10 znamená nejdůležitější. Východiskem tohoto hodnocení bude snadné určení faktorů, kterým by škola měla věnovat pozornost.

**Silné stránky:**

- Malá škola. - 5
- Pozitivní klima. - 8
- Individuální přístup. - 9
- Zařízení školy (ITC technologie na vysoké úrovni, odborné učebny,...). – 8

**Slabé stránky:**

- Poloha školy v rušné lokalitě. - 7
- Vysoké konkurenční prostředí. - 7
- Webové stránky školy. - 9
- Energetická náročnost starší budovy. – 6

**Příležitosti:**

- Příznivý demografický vývoj. - 9
- Přístup k žákům a spolupráce s nimi. – 8
- Kreativita učitelů. - 8
- Rozvíjení talentu. – 9

**Hrozby:**

- Problémy s financováním oprav školy. - 7
- Nedostatek peněz na vzdělávání a sebevzdělávání. - 7
- Ztráta elánu učitelů. - 5
- Zhoršení pověsti školy. - 5

**Kvadrant 1: Silné stránky a příležitosti – hodnocení: 30 + 34\**

Zhodnocení plyne, že ZŠ Korunovačnická by se měla zaměřit především na individuální přístup žáků i s ohledem na příznivý demografický vývoj, zajistit dostatečnou kapacitu, jak budovy školy, tak personální a zároveň si zachovat osobitý postoj k jednotlivým klientům školy, aby kvantita nenarušila kvalitu.

**Kvadrant 2: Silné stránky a hrozby – hodnocení: 30 – 24**

Výsledek je kladný, tudíž převládají silné stránky nad hrozbami. I když je rozdíl kladný není tak vysoký, a proto je nutné monitorovat situaci průběžně. Největší hrozbou je nedostatek peněz na další vzdělávání a opravy školy, což by mohlo být částečně eliminováno hledáním finančních

investic z jiných zdrojů např. sponzorskými dary, účastí projektů Ministerstva školství či Evropské unie. Další hrozbou je ztráta pověsti školy, které by se mohlo předejít vhodnou komunikací a propagací s širokou veřejností prostřednictvím kulturních aktivit školy (Den dětí, den otevřených dveří...), inzercí v regionálních zpravodajích.

### **Kvadrant 3: Slabé stránky a příležitosti – hodnocení: -29 + 34**

Příležitosti hodnocením přesahují slabé stránky, což by do budoucna mohlo pomoci s jejich eliminací. Finanční zázemí by mohl zajistit příznivý demografický vývoj. Dále je potřeba obnovit grafiku a zpracování webových stránek školy s důrazem na přehlednost pro uživatele. Posílit motivaci pedagogické pracovníky k dobrým dlouhodobým pracovním výkonům.

### **Kvadrant 4: Slabé stránky a hrozby – hodnocení: -29 - 24**

Slabé stránky jsou tvořeny především neovlivnitelnými faktory, jako je poloha školy v rušné lokalitě s vysokým konkurenčním prostředím. V tomto případě je výhodné z dlouhodobého hlediska věnovat se vysokým individuálním přístupem každému jednotlivému žákovi a budovat tak silnou pověst školy.

## **8.2. Komunikační aktivity školy**

U komunikačních aktivit se zaměřím především na vzhled a funkčnost webových stránek, které zhodnotím dle reakcí padesáti tázaných respondentů připraveného průzkumu na téma jednoduchost a přehlednost webových stránek.

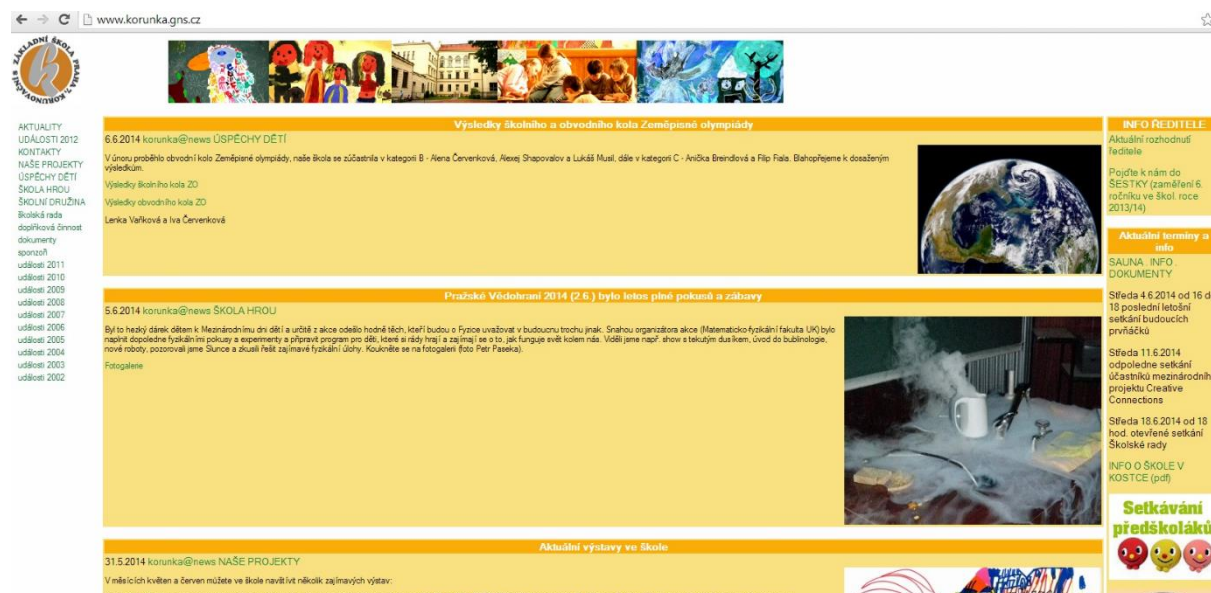
### **8.2.1. Internet - webové stránky:**

Hlavní problémovou oblastí ZŠ Korunovační je komunikace se širokou veřejností prostřednictvím webových stránek, které se z pohledu nezávislého klienta jeví jako velice nepřehledné a nesrozumitelné.

Webové stránky jsou základním pilířem komunikace s klienty, a proto je důležité dodržovat několik základních pravidel při jejich sestavování a to zejména jednoduchost, zajímavost a přínosnost. Jednoduchost stránek se testuje pomocí metody card-sorting (přesouvání kartiček s umístěním na stránce), kde je vyhodnocováno, jak vzhled působí na lidské oko, kde a jak

rychle dokáže člověk zmapovat stránku. Pozornost by měla být zaměřena i na takzvané opěrné body, které uživatel hledá jako první, když stránku otevře. Přehlednost webových stránek by navíc mělo podtrhovat příjemné menu.

Obrázek č. 3 - Úvodní webová stránka ZŠ Korunovační



Webové stránky jsem zhodnotila shrnutím pozitiv a negativ, podložených výzkumem.

### Pozitiva:

- Jednoduché logo
- Vhodně zvolená barva pozadí
- Aktuální informace o projektech školy

### Negativa:

- Nepřehlednost – špatné vyhledávání opěrných bodů
- Vzhled – malé písmo, různé druhy fondů, různé velikosti obrázků, flash banner,
- Špatné vyhledávání důležitých informací pro případné uchazeče
- Rozdělení menu na dvě strany
- Chybí informace o zápisu na úvodní straně
- Chybí základní informace o škole, poslání a vize škol

### 8.3. Výzkum přehlednosti, užitečnosti webových stránek

Výzkum přehlednosti, užitečnosti a důvěryhodnosti webových stránek se uskutečnil u 50 náhodných respondentů.

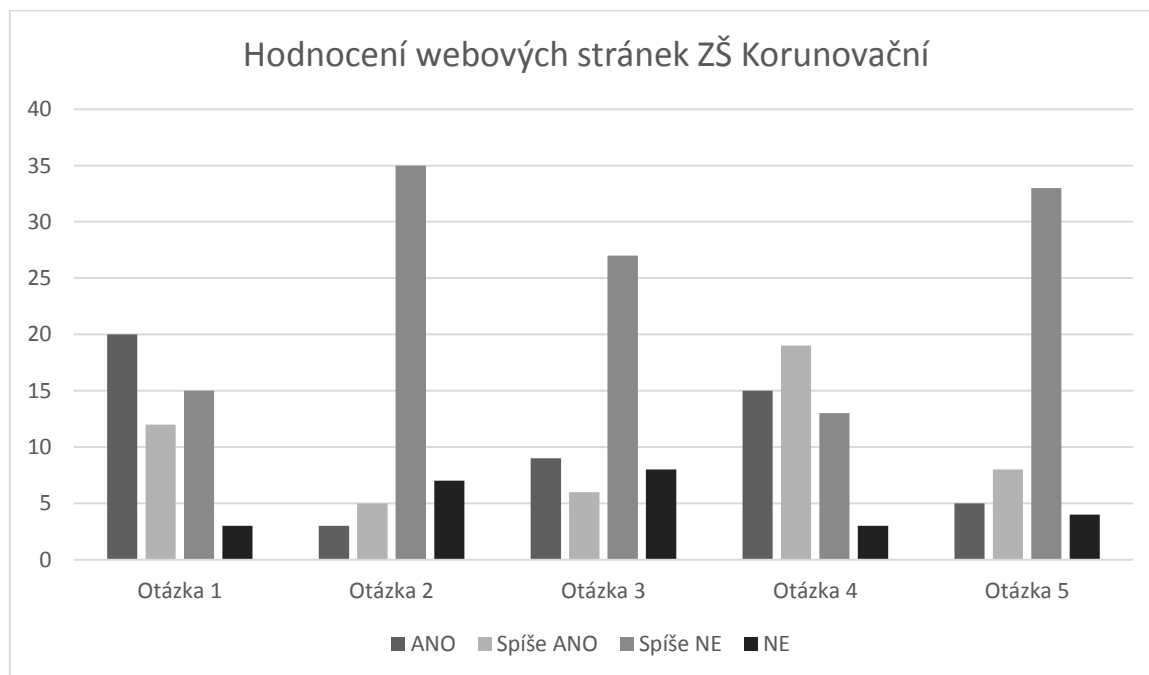
#### Otázky:

- 1) Využíváte webové stránky k získání informací o škole?
- 2) Je webová stránka dané školy přehledná?
- 3) Je vzhled webové stránky příjemný?
- 4) Poskytují webové stránky aktuální informace?
- 5) Využíváte webové stránky školy ke komunikaci se zaměstnanci školy?

#### Možné odpovědi na následující otázky:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

Graf č. 1 – Hodnocení webových stránek ZŠ Korunovačnické



**Závěr:**

Po výzkumu rozsahu 50 respondentů se ukázalo, že 32 z 50 uživatelů využívá webové stránky ke hledání informací o škole. Z výsledků vyplynulo, že stránky ZŠ Korunovační jsou uživatelsky nevyhovující zejména v ohledech přehlednosti, vzhledu a uživatelům se jeví jako nevyužívaný komunikační kanál s pedagogy školy.

**8.3.1. Návrh řešení webových stránek:**

Webové stránky pro ZŠ Korunovační jsem navrhla s ohledem na výzkum jednoduchosti a přehlednosti. Nově upravené stránky jsou přehledné, jednoduché, obsahují všechny potřebné a důležité informace.

Menu je v horizontální rovině, kde uživatel najde hlavní bloky o škole a na levé straně stránky je pomocné menu, které uživateli pomůže s orientací.

Kalendář akcí se nachází pod pomocným menu, kalendář by měl být interaktivní.

Celkově jsem zvolila barvy dvou škál, které jsou uživatelsky příjemné, snažila jsem se vyhnout příliš kontrastním barvám.

Celý návrh je zpracován pomocí metody card-sorting v programu Microsoft Word.

Takto předložený návrh by se dále prezentoval grafikovi a programátorovi.

Odhadní cena se pohybuje v rozmezí od 5000 do 10 000 Kč.

Obrázek č. 4 – Návrh úvodní stránky ZŠ Korunovačn



## 8.4. Přehled konkurence Základní školy Korunovačn

Přehled přímé konkurence a její neustálé sledování a mapování je velmi důležitou informací pro naše budoucí plánování a rozhodování.

Tento přehled ukazuje vzdálenost, specifikace a počty přijatých žáků v letech 2011 až 2013. Tato tabulka je velmi zjednodušená, v praxi by bylo zapotřebí zajistit kompletní a podrobné informace o konkurentech, kapacitách škol, personálního, materiálního a technického vybavení.

Přímých konkurentů na Praze 6 a 7 pro ZŠ Korunovačn je poměrně vysoký počet v poměru s rozlohou oblasti.

Tabulka č. 3 - Počty přijatých žáků ZŠ Korunovační 2011 – 2013

**Počty přijatých žáků ZŠ Korunovační 2011 - 2013**

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
ZŠ Korunovační	34 (32)*	35 (51)	64 (76)

Tabulka č. 4 – Přehled konkurence ZŠ Korunovační

<b><u>ZÁKLADNÍ ŠKOLY NA PRAZE 7</u></b>				
		VZDÁLE- NOST	POČET PŘIJATÝCH ŽÁKŮ	
			2011/2012	2012/2013
1.	<b>Základní škola Strossmayerovo nám.</b>	1,1 km	42 (42) <sup>44</sup>	55 (73)
	Info: <i>Historická secesní škola s moderní pedagogikou. Cílem školy je individuálně a všestranně rozvíjet osobnost žáka ve světě 21.století se všemi jeho možnostmi a technologiemi</i>			
2.	<b>Základní škola Fr. Plamínkové s rozšířenou výukou jazyků</b>	1 km	25 (33)	27 (39)
	Info: <i>Základní škola s rozšířenou výukou jazyk.</i>			
3.	<b>Základní škola a Mateřská škola Tusarova</b>	2,3 km	52 (66)	65 (81)
	Info: <i>Škola poskytuje žákům na I. i II. stupni základní vzdělání. Vedle běžných tříd byla v tomto školním roce otevřena v 6. ročníku jedna třída s prohloubenou výukou matematiky a přírodovědných předmětů.</i>			
4.	<b>Základní škola T. G. Masaryka</b>	2,7 km	30 (30)	32 (37)
	Info: <i>Základní škola s výukou AJ od 1.třídy a sportovně zaměřená škola.</i>			
5.	<b>Základní umělecká škola Šimáčkova</b>	1,2 km	x	x
	Info: <i>Naše škola poskytuje základy vzdělání v uměleckých oborech, a také připravuje žáky ke studiu na středních a vysokých školách uměleckého zaměření.</i>			
<b><u>NEJBLIŽŠÍ ŠKOLY NA PRAZE 6</u></b>				
1.	<b>Základní škola Emy Destinové</b>	1,7 km	x	105 (117)
	Info: <i>Škola se dlouhodobě profiluje výukou cizích jazyků a estetické výchovy.</i>			
2.	<b>Základní škola a Mateřská škola, Praha 6, náměstí Svobody</b>	1,7 km	51 (64)	79 (111)
	Info: <i>Žáci všech ročníků jsou vzděláváni podle školního vzdělávacího programu „Chceme mluvit s dětmi, a ne k dětem“.</i>			

<sup>44</sup> V závorce u počtu přijatých žáků je uveden celkový počet přihlášených.



	<b>ZŠ a MŠ náměstí Interbrigády</b>	2 km	x	93 (93)
3.	Info: ZŠ se ve své činnosti zaměřuje na oblast přírodovědnou, ekologickou a dále jsou na 2. stupni zřizovány třídy se zaměřením na rozvoj tvořivosti (rozšířená výuka českého jazyka, výtvarné a gramatické výchovy) a ve spolupráci s FK Dukla Praha třídy s rozšířenou výukou tělesné výchovy.			

## 9. Základní škola Velké Přílepy

Základní škola Velké Přílepy se nachází v okrese Praha – západ, severně od Prahy. Od 1. 1. 2003 je škola příspěvkovou organizací, která sdružuje tři součásti: základní školu, školní družinu a školní jídelnu. Ředitelkou školy je paní Mgr. Zdeňka Hloušková. Zřizovatelem Základní školy Velké Přílepy je Obec Velké Přílepy.

Škola se nachází v centru obce. Výuka probíhá ve dvou budovách. Ve staré budově se učí žáci 1. stupně, v nové budově žáci 2. stupně. Kapacita Základní školy Velké Přílepy je 275 žáků.

Škola má velmi výhodnou polohu, jelikož do školy dojíždí i žáci z okolních obcí jako Černý Vůl, Holubice, Kozinec, Lichoceves, Noutonice, Okoř, Statenice, Svrkyně, Úholičky, kde buď není žádná základní škola, nebo nemají plně organizovanou školu. Škola nemá vlastní tělocvičnu a pro tělesnou výchovu používá místní sál, fotbalové hřiště nebo pozemek v okolí nové budovy.

### Mise školy:

Není jasně definována.

### Návrh mise školy:

*„Naše škola je centrem vzdělávacího, kulturního a sociálního života obce a jejího okolí. Celkově rozvíjet osobnost každého jednotlivého žáka pomocí všech pedagogických prostředků a metod.“*

### Vize školy:

Není jasně definována.

**Návrh vize školy:**

*„Všichni, kdo tvoří školu, jsou zde pro žáky. Chceme se stát vzdělávacím a kulturním centrem pro žáky a jejich kvalitní, nenásilný a přitom cílený duševní i fyzický rozvoj.“*

**9.1. Situační analýza ZŠ Velké Přílepy****Silné stránky:**

- Spádová škola pro oblast obcí Černý Vůl, Holubice, Kozinec, Lichoceves, Noutonice, Okoř, Statenice, Svrkyně, Úholičky. – 8
- Klidné prostředí v blízkosti parku a zároveň ve výborné dostupnosti autobusové dopravy. - 7
- Velké množství kulturních akcí obce se organizuje ve škole. – 6
- Individuální přístup. - 7

**Slabé stránky:**

- Omezené finanční možnosti. - 8
- Výuka probíhá ve dvou budovách (první a druhý stupeň). - 5
- Chybí prostory pro výuky tělesné výchovy. - 8
- Malé množství sponzorů. – 6

**Příležitosti:**

- Rozvoj a rozšiřování obce díky migraci obyvatelstva – nárůst potencionálních klientů. - 8
- Možnost bezkonkurenčního poskytování vzdělávacích a jiných kurzů v prostorách školy. - 5
- Umožnit další rozšiřování jazykové výuky. - 6
- Možnost umístění vlastní prezentace do obecního tisku. - 7

**Hrozby:**

- V budoucnu možná nedostatečná kapacita budovy. - 6
- Vysoký věk personálu – odchod do důchodu. - 8
- Úpadek morálky a zvýšený výskyt patologických jevů. - 7
- Malé ohodnocení učitelů. – 7

### **Kvadrant 1: Silné stránky a příležitosti – hodnocení: 28 + 26**

Díky rostoucímu počtu obyvatel v okolí Velkých Přílep nebude mít škola problém naplnit své kapacity. Měla by se začít postupně připravovat na navýšení možných míst pro budoucí klienty. Dále škola může využít v odpoledních a večerních hodinách své prostory ke zprostředkování různých kurzů, jelikož je v obci nikdo neprovozuje, vzniká tak pro školu bezkonkurenční prostředí. Škola je zde místem sociálního dění v obci.

### **Kvadrant 2: Silné stránky a hrozby – hodnocení: 28 – 28**

Výsledek hodnocení je neutrální, největší hrozbou je vysoký věk personálu, je tedy potřeba počítat s jeho obnovou a začít s personálním plánováním. Zvýšení požívání alkoholu a návykových látek u nezletilých je v obce především vyvoláno nedostatkem kulturního a zábavního vyžití pro mládež, škola by měla klást velký důraz na preventivní opatření proti těmto patologickým jevům se spoluprací s obcí.

### **Kvadrant 3: Slabé stránky a příležitosti – hodnocení: - 27 + 26**

Slabé stránky hodnocením přesahují příležitosti, což je zajisté negativní zpráva, kterou je nutné do budoucna monitorovat a podniknout kroky k eliminaci možných rizik. Velkým problémem školy je chybějící prostor pro tělesnou výchovu, který je sice nahrazován obecním sálem, ale ten je dostupný pouze přes rušnou komunikaci.

### **Kvadrant 4: Slabé stránky a hrozby – hodnocení: - 27 – 28**

Jak již bylo řečeno, většině hrozeb se může předejít průběžným strategickým plánováním, vhodnou komunikací školy s obcí a hledáním správných řešení.

## **9.2. Komunikační aktivity školy**

U komunikačních aktivit se zaměřím především na vzhled a funkčnost webových stránek, které zhodnotím dle reakcí padesáti tázaných respondentů připraveného průzkumu na téma jednoduchost a přehlednost webových stránek.

### 9.2.1. Internet - webové stránky:

Webové stránky základní školy Velké Přílepy jsou velice čistě graficky zpracované a jednoduché. Na úvodní straně vlevo je vidět přehledné menu, které poměrně jasně určuje bloky, kam se uživatel dostane. Uprostřed stránky jsou chronologicky řazené aktuality a vpravo je kolonka vyhledávání, která slouží pro rychlejší orientaci na stránce.

Obrázek č. 5 - Úvodní webová stránka ZŠ Velké Přílepy



Webové stránky jsem zhodnotila shrnutím pozitiv a negativ, podložených výzkumem.

#### Pozitiva

- Jednoduchost
- Přehlednost
- Aktuální Informace
- Přehledné menu
- Vyhledávací pole

#### Negativa

- Příliš studené barvy
- Chybí historie o škole, poslání a vize

### 9.3. Výzkum přehlednosti, užitečnosti webových stránek

Výzkum přehlednosti, užitečnosti a důvěryhodnosti webových stránek se uskutečnil u 50 náhodných respondentů.

#### Otázky:

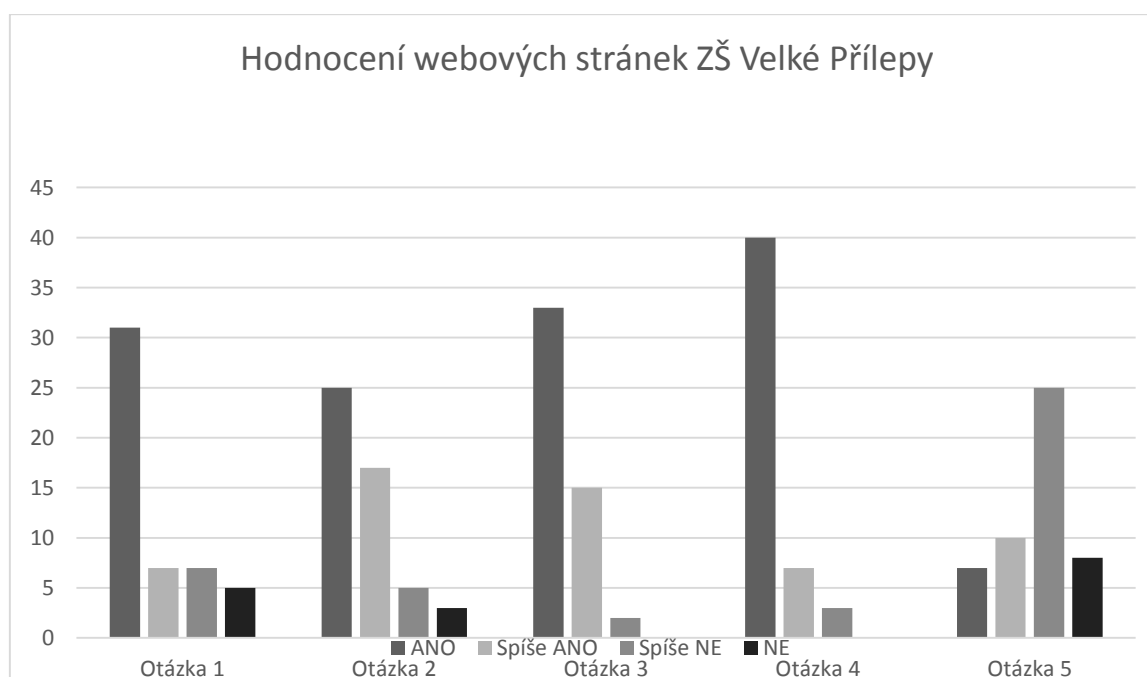
- 1) Využíváte webové stránky k získání informací o škole?
- 2) Je webová stránka dané školy přehledná?
- 3) Je vzhled webové stránky příjemný?
- 4) Poskytují webové stránky aktuální informace?
- 5) Využíváte webové stránky školy ke komunikaci se zaměstnanci školy?

#### Možné odpovědi na následující otázky:

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

#### Výsledky:

Graf č. 2 – Hodnocení webových stránek ZŠ Velké Přílepy



Po výzkumu rozsahu 50 respondentů se ukázalo, že 38 z 50 uživatelů využívá webové stránky ke hledání informací o škole. Z výsledků vyplynulo, že webové stránky se jeví jako přehledné a poskytující aktuální informace. Škola by měla zvážit drobnou úpravu barev a zlepšit komunikaci s uživateli.

#### 9.4. Přehled konkurence Základní Velké Přílepy

Přehled přímé konkurence a její neustálé sledování a mapování je velmi důležitou informací pro naše budoucí plánování a rozhodování.

Tento přehled ukazuje vzdálenost, specifikace a počty přijatých žáků v letech 2011 až 2013. Tato tabulka je velmi zjednodušená, v praxi by bylo zapotřebí zajistit kompletní a podrobné informace o konkurentech, kapacitách škol, personálního, materiálního a technického vybavení. Jak vyplývá z tabulky konkurence ZŠ Velké Přílepy je konkurenční prostředí nízké, protože většina základních škol v okolních obcích nabízí pouze první stupeň. Výraznější konkurencí jsou základní školy ve vzdálenosti 6 a více km.

#### Počty přijatých žáků ZŠ Velké Přílepy 2011 - 2013

Tabulka č. 5 - Počty přijatých žáků ZŠ Velké Přílepy 2011 – 2013

	2010/2011	2011/2012	2012/2013
ZŠ Velké Přílepy	25 (26)	41 (54)	45 (66)

Tabulka č. 6 – Přehled konkurence ZŠ Velké Přílepy

<b><u>ZÁKLADNÍ ŠKOLY V OKOLNÍCH OBCÍ</u></b>				
		VZDÁLE- NOST	POČET PŘIJATÝCH ŽÁKŮ	
			2011/2012	2012/2013
1.	<b>Základní škola Tursko</b>	3,5 km	x	x
	Info: ZŠ je rozdělena na dvě budovy ve dvou obcích Tursko pro 4. -5. stupeň, v Holubicích pro 1. – 3. stupeň. Hlavními zásadami našeho školního vzdělávacího programu je individuální přístup k žákům, partnerství rodiny, školy a obce v oblasti výchovy a vzdělávání.			

2.	<b>Základní škola Horoměřice</b>	4,7 km	x	x
	Info: <i>ZŠ Horoměřice navštěvují žáci 1. až 5. ročníku. Naší snahou je, aby se žáci cítili dobře, aby do školy chodili rádi a zároveň byli motivováni k zodpovědné práci.</i>			
3.	<b>Základní škola Tuchoměřice</b>	4,6 km	x	26
	Info: <i>Základní škola Tuchoměřice je malá dvojtřídní škola s dlouhou tradicí. V první třídě se učí žáci 1. a 2. ročníku, ve druhé třídě pak 3. a 4. ročník.</i>			
4.	<b>Základní škola Libčice nad Vltavou</b>	7,1 km	x	24 (29)
	Info: <i>Škola je tvořena pouze jednou budovou a přilehlým malým školním hřištěm. Má všech 9 ročníků. Škola nemá vlastní tělocvičnu, jednou z priorit školy ve výuce i v běžném chodu školy je využití informačních a komunikačních technologií.</i>			
5.	<b>Základní škola Roztoky, Zaorálkova</b>	6,5 km	93 (117)	114 (148)
	Info: <i>Škola má dohromady 27 kmenových učeben - 7 v budově v Žalově, 20 v Roztokách. Základní škola v Roztokách je jedinou školou ve městě a svou prací musí uspokojit potřeby a zájmy všech žáků místních, ale i z blízkého okolí. Z tohoto důvodu se specificky neprofiluje, má tedy tzv. všeobecné zaměření.</i>			
6.	<b>Základní škola Mikoláše Alše, Praha 6</b>	6,6 km	x	35 (42)
	Info: <i>Škola se nachází v klidném prostředí městské části Praha-Suchdol a je jedinou spádovou základní školou v obci. Výuka probíhá v 1. – 9. ročníku, většinou ve dvou paralelních třídách. Školu v současné době navštěvuje přibližně 300 žáků.</i>			

## 10. ZÁVĚR

Základní školy v současnosti procházejí velkou vlnou transformací a jejich nabídky a možnosti se rozšiřují. Rodiče tedy mohou vybírat z mnohem rozmanitější nabídky vzdělávacích programů či specializací škol. Nemusejí se omezit na zvolení školy, která je pro ně tak pohodlně blízko.

Hlavním cílem mé práce bylo představení jednotlivých částí marketingového plánu školy a porovnání operativních cílů obou škol. Teoretická část práce se zabývá především strukturou marketingového plánu a problematikou jeho využití. Hlavní části struktury marketingového plánu jsou vypracování situační analýzy, vymezení cíle, stanovení marketingové strategie s důrazem na marketingový mix a sestavení programu činností a rozpočtu. Vybrané body teoretické části mi pomohli při sestavování aplikační části.

V praktické části jsem se zaměřila na porovnání operativních plánů, především s ohledem na příjemnost webových stránek, komunikaci skrze ně, ukázkou PR aktivit škol, přehled konkurence, budování důvěry, ovlivňování veřejného mínění, získávání nových partnerů, a to vše především s ohledem na nábor žáků.

Pro svou práci jsem si vybrala dvě základní školy – ZŠ Korunovační, nacházející se v horní části Letné na Praze 7 a ZŠ Velké Přílepy se sídlem v obci Velké Přílepy ležící v okrese Praha-Západ.

V praktické části jsem použila tyto metody u ZŠ KORUNOVAČNÍ a ZŠ VELKÉ PŘÍLEPY:

- **Výzkum faktorů výběru základní školy** – tento výzkum ukázal, že jedním z nejdůležitějších faktorů při výběru školy je pozitivní doporučení, a to jak v případě ZŠ Korunovační, tak u ZŠ Velké Přílepy. V případě městské školy je důležitá hlavně vzdálenost od místa bydliště, ale není zcela prioritní, tázání respondenti sledovali nabídku škol a jejich specifické vzdělávací programy. Na rozdíl od obecní školy, kde je nejdůležitější vzdálenost dostupnosti. Méně je pak pro rodiče podstatná informace, kolik dětí se z dané školy dostane na střední.



- **SWOT analýza** – tato metoda ukázala, že ZŠ Korunovační by se měla zaměřit především na zlepšení vzhledu a přehlednosti webových stránek školy, které jsem navrhla s ohledem na výzkum přehlednosti a jednoduchosti stránek. Dále z hodnocení plyne, že by se škola měla zaměřit především na individuální přístup k žákům podpořený příznivým demografickým vývojem a zabezpečit kapacitu jak budovy školy, tak personálu.

U ZŠ Velké Přílepy SWOT analýza ukázala, že silnou stránkou je velká spádová oblast a malý počet konkurenčních škol. Zároveň škola pořádá velké množství kulturních akcí a je středem dění v obci. Slabou stránkou této školy je vysoký věk personálu, bude tedy potřeba obměnit pedagogický sbor, kdy hrozí nedostatek kvalitních pedagogů.

Následně jsem ze SWOT analýzy zaměřila na operativní cíle – zlepšení komunikace jednotlivých škol prostřednictvím webových stránek a jiné PR aktivity.

- **Výzkum přehlednosti, užitečnosti a důvěryhodnosti webových stránek**  
Výzkum byl proveden formou dotazníku skládajícího se z pěti otázek, na které odpovídalo padesát náhodných respondentů u ZŠ Korunovační a padesát náhodných respondentů ZŠ Velké Přílepy.

U ZŠ Korunovační výzkum ukázal, že 32 z 50 uživatelů využívá webové stránky ke hledání informací o škole. Z výsledků vyplynulo, že stránky jsou uživatelsky nevyhovující zejména v ohledech přehlednosti, vzhledu a uživatelům se jeví jako nevyužívaný komunikační kanál s pedagogy školy.

Po tomto výzkumu jsem se rozhodla vytvořit vizualizaci nových webových stránek školy, které jsou uživatelsky příjemné a jednoduché.

U ZŠ Velké Přílepy výzkum zjistil, že 38 z 50 uživatelů využívá webové stránky ke hledání informací o škole. Z výsledků vyplynulo, že webové stránky se jeví jako přehledné a poskytující aktuální informace. Škola by měla zvážit drobnou úpravu barev a zlepšit komunikaci s uživateli.

- **Přehled konkurence škol**

U ZŠ Korunovační přehled ukázal, že počet konkurentů na Praze 6 a 7 pro ZŠ Korunovační je poměrně vysoký v poměru s rozlohou oblasti. To pro školu znamená neustálý monitoring konkurence a hledání nových trendů ve vzdělávání a výchově a získání tím konkurenční výhody.

U ZŠ Velké Přílepy vyplývá z tabulky konkurence to, že je konkurenční prostředí nízké, protože většina základních škol v okolních obcích nabízí pouze první stupeň. Výraznější konkurencí jsou základní školy až ve vzdálenosti 6 a více km.

Dnes je marketing běžnou součástí managementu školy. Vzdělávacích zařízení je velké množství a jejich kapacity bez problému pojmu silné ročníky, je tedy více než důležité klást důležitost celkovému marketingu školy a vypracovávat velmi důkladně marketingové plány s ohledem na strategické a operativní cíle školy.

Proto mě zaujala situace webových stránek ZŠ Korunovační, které se jeví tázaným respondentům jako nepřehledné a uživatelsky nepříjemné, a zároveň tázaní respondenti poukázali na to, že mají zájem informace získávat právě z webových stránek, protože je to nejrychlejší a nejdostupnější zdroj. Dále je tento stav potvrzen vysokým konkurenčním prostředím, kdy je cílem školy získávat pravidelně nové klienty a ovlivňovat veřejné mínění právě skrze webové stránky.

Praxe ukazuje, že větší pravděpodobnost na úspěch mají školy, jejichž vedení i zaměstnanci jsou ochotni přijmout zásady marketingového řízení školy.

Pozitivní přínosy marketingového řízení se neprojevují ihned. Zvýšení kvality a jejího image je dlouhodobý proces. Je prokázáno, že pečlivé uplatňování školního marketingu na všech úrovních řízení školy vyvolává zvýšení kvality a pestrost vzdělávací nabídky, k vyšší informovanosti jak veřejnosti, tak i studentů a zaměstnanců. Marketing dále poskytuje vedení školy potřebné nástroje, které jsou nezbytné k plnění poslání a cílů z čehož je zřejmé, že o kvalitní a renomovanou školu projevují větší zájem jak studenti, tak i sponzoři. Dobré klima a výsledky školy vedou k větší spokojenosti a následně i loajalitě žáků a absolventů.

## Seznam literatury:

KOTLER, P. *Moderní marketing* : 4.evropské vydání. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 1041 s. ISBN 9788024715452.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 1.Praha : ASPI, 2006. 300 s. ISBN 80-7357-176-5.

HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ, K. *Člověk, společnost a škola* In HLÁSNA, S., HORVÁTHOVÁ K., MUCHA M., TÓTHOVÁ R. (eds.). *Úvod do pedagogiky*. Bratislava: Enigma, 2006. s. 355. ISBN 80-89132-29-4.

FRANCOVÁ, E. *Marketing ve školství*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2001. s. 46. ISBN 80-244-0732-9.

JANEČKOVÁ, L.; VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 179 s. ISBN 8071699950.

WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 117 s. ISBN 8071695424.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha : Grada Publishing,a,s, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

TULL, D. S; HAWKINS, D. I. *Marketing research: measurement and method*. 5th ed. New York : Macmillan Publishing Company, 1990. 836 s. ISBN 0024218219.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2 .Praha : Wolters Kluwer ČR, 2009. 328 s. ISBN 978-80-7357-494-9.

EGER, L. *Komunikace školy s veřejností*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. 2001. 122 s. ISBN 80-7082-8255.

RVP . Metodický portál. [online]. 31.5. 2011 [cit. 2014-04 20].Dostupné z:  
<http://clanky.rvp.cz/clanek/c/U/12613/PUBLIC-RELATIONS-SKOL.html/>

## **Seznam obrázků:**

Obrázek č. 1: Analýza SWOT.....	15
Obrázek č. 2: Vnější mikroprostředí školy.....	17
Obrázek č. 3: Úvodní webová stránka ZŠ Korunovačnická.....	35
Obrázek č. 4: Návrh úvodní strany ZŠ Korunovačnická.....	38
Obrázek č. 5: Úvodní webová stránka ZŠ Velké Přílepy.....	43

## **Seznam tabulek:**

Tabulka č. 1: Obsah marketingového plánu.....	14
Tabulka č. 2: Cílený marketing.....	21
Tabulka č. 3: Počty přijatých žáků ZŠ Korunovačnických 2011 – 2013.....	39
Tabulka č. 4: Přehled konkurence ZŠ Korunovačnická.....	39
Tabulka č. 5: Počty přijatých žáků ZŠ Velké Přílepy 2011 – 2013.....	45
Tabulka č. 6: Přehled konkurence ZŠ Velké Přílepy.....	45

## **Seznam grafů:**

Graf č. 1: Hodnocení webových stránek ZŠ Korunovačnická.....	36
Graf č. 2: Hodnocení webových stránek Velké Přílepy.....	44